

# 日本の経営にみるコンフリクト

高 橋 正 泰

## 目 次

序	
I 日本の経営論についての予備的考察	
1 視角と方法	
2 日本の経営におけるコンフリクトへのアプローチ	
II 日本の経営にみるコンフリクト	
III コンフリクト解消の特質と日本の経営	
1 コンフリクト解消のメカニズム	
2 日本の経営におけるコンフリクト処理とコンフリクト・マネジメント	
3 日本のコンフリクト・マネジメントをささえる日本的経営	
結び	

## 序

Abe glen (1958) 以来、日本の経営論の議論が多くなされ、また研究成果もかなりにのぼっている。その中で、日本の経営を共同生活体と位置づける研究(津田、一九七七)、企業カプセル論(土屋、一九七八)、集団主義(間、一九七二)と状況即応性・義務の無限定制(岩田、一九七七・一九七八)といったユニークな理論が注目され、他方、「アストン尺度」による経営の国際比較によって国別の組織構造の違いに着目した研究も発表されている(安積、一九七九)。しかし、「和」の精神が、日本の経営論を特徴づけているということが強調されるあまり、コンフリクト(conflict)が我国の企業内でどのように処理されているかについて論及した文献は、

最近「根まわし」を、コンフリクト解消のインディケータとする実証研究（加護野他、一九八一）がなされているほかは、皆無に等しい。

また、最近組織文化論という立場から、組織文化の形成という問題が注目されている。この組織文化という意味は、国別の文化ということではなく、個々の組織が発生してこれまでの変遷過程でその組織独自の文化を持つ（Petigrew, 1979）ということ、日本の経営との関連でとらえると日本の経営組織の独自性といった文化特性をも含んだ特性論的色彩の分野である。個人の有効性よりも組織の有効性がより重要視されてきているなかで（Cameron = Whetten, 1981）、仕事組織の成員のもつ文化特性にもとづいた、種々の期待によって形成される組織は、組織文化の形成という組織上の特性に、組織の存在する国別あるいは、社会制度的な文化特性が一体となつて、特に日本においては日本の経営と呼ばれる独特な経営方法が形成されているといっても過言ではない。Crozier (1963, 269-271) は、フランスの組織においては官僚的硬直性は個人的依存関係を嫌うフランス人の普遍性のゆえに、特有のものとなっていることを指摘している。したがって、真理をめざす科学（安積、一九七九b）とは別に、現実の組織がどのように活動しているかという特性論を論じること重要なことであると言えよう<sup>(2)</sup>。本稿においては、組織活動にお

いて不可避であるコンフリクトが、文化特性にもとづいた日本の経営組織においてどのように扱われているかを、あきらかにすることが目的である。そのため日本の経営論を若干検討し、次に、日本でのコンフリクトがどのように処理されるのかについての事例をあげることによって、日本の経営におけるコンフリクト解消のメカニズムを明確にすることにしよう。

注(1) 「和」を考えると対立、衝突といったコンフリクトがまず前提とされなければならない。その点を本稿は注目している。

注(2) 組織理論は普遍的なものであつて理論に国境はないが、国民文化によって組織に変容があることは否定できない（萬成、一九七九・一三）ことが指摘されている。

## I 日本の経営論についての予備的考察

### 1 視角と方法

日本の経営の視角と方法については、四つのアプローチが考えられている（岩尾、一九八〇）。つまり、(1) 歴史的アプローチ、(2) 企業のアプローチ、(3) 経営論のアプローチ、そして(4) 社会学的アプローチがそれである。

(1) この歴史的アプローチは、日本資本主義発展史、日本経済史、経営史、産業技術史の含まれるもので、これまでの日本の歴史が江戸時代以降明治、大正、特に昭和の経済活動の歴史がその対象となる（ヒルシュマイヤー・由井、一九七七・中川、一九七八）。

(2) 企業論的アプローチは、財閥系企業集団、公企業という企業行動という点に重点がおかれる。

(3) 経営論的アプローチは、企業論的アプローチをある程度含むもので、経営理念経営の意思決定の在り方、経営者、管理者の機能、具体的な管理組織、職務、マーケティング等がその研究対象となる。

(4) 四番目の社会学的アプローチは、主として経営論的アプローチ対象に対する社会学的接近である。

また、岩尾(一九八〇)は、これら四つのアプローチの複合的利用と比較経済史、比較経営学、比較社会学的手法が広汎にとり入れられることを認めている。確かに、ここで論じられた四つのアプローチと国際比較といった手法は、複合的に用いられている。岩田(一九七七、一九七八)は歴史学的アプローチをとりながらも、社会学的文化特性論を展開しているし、他の研究もしかりである(津田、一九七七・間、一九七一)。しかし、問題はこれらの学問的類型ではなく、各研究者が自論を展開する際の目的と理論の構築の方法である。津田(一九七七)は、官僚制論を普遍論と容認しながら、欧米の経営と日本の経営の相違を「共同生活体」という概念をもって説明しようとしているし、他方、岩田は制度理論によりながらも、日本人の心理特性、行動特性から論を構築しようとしている。前者は普遍論から出発し、共通項とならない

項目を抽出することによって日本の経営の特質を明らかにし、それを昇華して普遍過程への試みをしている。後者は日本の経営という風土の中で日本人の諸特質を検討することによって、組織の編成原理を把握しようとしているのである<sup>(1)</sup>。このように、両名には理論構築及びその理論の目的が違っている。このように日本の経営について論ずる時、学問的類型とともに対象と理論構築の方法が、まず規定されなければならない<sup>(2)</sup>。

## 2 日本の経営におけるコンフリクトへのアプローチ

組織コンフリクトは、組織の存在するところにおいて普遍的に存在するものである。それは、組織の追求する合理性と人間の限られた合理性によるものであろう。したがって、欧米であろうと、日本あるいは他の国々においても、常にコンフリクトは、組織の中で活用されなければならない存在なのである。

アメリカの経営組織と日本のそれとを対比した場合、前者の組織が、いわば精密な機械にたとえられる構造をもっているのに対して、日本のそれが、あたかも細胞によって構成される生物体のように、人間の協働集団ないしその「有機的」な複合体としての性格と構造をそなえている(岩田、一九八一・一七七)ということである。加護野他の研究によっても、アメリカと日本の組織構造の違いを、アメリカ企業は機

械的組織により近似した組織構造をもち、日本企業は有機的組織により近似した組織構造をもつことが示されている（一九八一～一九九）。彼らは、この日本企業による「有機的適応パターン」と呼ぶ環境適応のための組織条件を、経営者の情報志向的リーダーシップ、集団志向的意思決定、価値と情報共有、強権と根まわしの使いわけによるコンフリクト解消、変化志向的組織風土といった特徴に求めている。日本型有機的組織にある個人は、その組織にとって不可欠な、かけがえない人として存在しており、職務中心に組み立てられたアメリカ型組織における交換部品としては考えられないのである。つまり、精密機械のようなアメリカ型組織においては、定められた職務を十分果すことという役割以上のことは期待されてはいないが、日本型組織においては、職務以上の役割が期待されているのである。

組織内各成員は、組織の目標を達成すべくそれぞれの役割を演ずることになる。この点に着目して、多く議論されているのが役割理論である。役割概念の弱点は、その役割のあいまいさ (role ambiguity) にあった。しかし、そのあいまいさをうまく組織活動において対応してきた組織が、日本的経営と言われる組織管理とみることができる。日本の経営組織では、職務が不明確だとよくいわれる。職場集団単位では、明確な職務が規定されているし（岡本、一九七九：五八、岩

田、一九七八：二四五）、また大企業に限って言えば、日本の企業はアメリカの管理知識の導入によって、一般的には規則上職務が明確になっている。ただ重要なことは職務があいまいであるということは、実際の運営面でのことであり、これが日本人の行動特性にかかわりをもっている（間、一九七一～二二）ということである。日本の職場では、職務は一応の目安であって、職場全体の業績を上げるために仕事の手のあいた者は、他の人の仕事を手伝うことがしばしばみられる。これらはまさに、集団の利害と個人のそれに優先させる集団主義である。日本の経営に示される「和」は、集団主義の下での協力姿勢であり、個人と集団とがコンフリクト関係にあるのではなくて、一体の関係になることなのである。したがって、「和」は単なる協力や協調ではなく、同じ集団の仲間が、それぞれの自己主張や、個人的利害を集団の中で解消させ、全員一丸となって集団としての目標を達成するために協力することである（間、一九七一）。職場にある各集団としての目標は明確に規定され、集団内では一応の職務分担がされては、いるが実際の運営においては職務分担以上の役割が各個人に期待されている。役割は各ポジションにいる人に対する期待の総和であるから (Sell et al., 1981)、「和」をもって特徴づけられる集団主義は、まさに、このあいまいな特性を伴う役割をうまく集団内で分担しているのである。

また、安積（一九七九a）らによる「アストン尺度」と Hall らによって作られたスケール<sup>(3)</sup>による測定結果の差異は、特性論的な日本の経営を意味づけている。「アストン尺度」による英国、スウェーデン、日本企業の組織構造の類似性は、組織のもつ合理的側面を強調する結果となり、Hall らによって考えられたスケールによる主観的測定の結果は、文化的特性を特徴づけていると言えよう<sup>(4)</sup>。

以上指摘したごとく、日本の経営論における日本的特質は明らかに欧米ではみられない特徴を示している。他国を理解するに当っては、その国の人たちの習慣や仮定に関する質的研究を組織的に行なった後にはじめて、数量的調査を有効に利用できるわけであるから（Benedict, 1946）、実証研究に移る前に日本の経営におけるコンフリクトがどのように処理されているのかを、文化的側面からまずアプローチし、質的研究を十分におこなっていく必要がある。したがって、ここではそれは、コンフリクトが日本の経営のなかでどのように処理されるかについて、単に解消という一側面ではなく、有機的・日本的組織が、常にコンフリクトを解消しようとする解消メカニズムを、外国人の目に映った日本的コンフリクト解消をよりどころにして、日本の経営システム全体を考慮に入れつつ、考察するということである。つまりそれによって、日本の経営におけるコンフリクトについての研究の第一ステップ

を踏むことが、本稿の意図するところである。

注(1) これらの議論については三戸（一九七九）の論文を参照されたい。

(2) 岩尾（一九八〇）はこれについて四つの類型の前に対象項目の規定を十分おこなっている。この点、脚注において指摘しておきたい。

(3) このスケールは、知覚による組織構造についての尺度である。実際には、Hall (1961) が官僚制の実地調査において用いた六〇数項目を、Bonjean & Grimes (1970) が二六項目に整理し、そのうち二四項目を尺度として使用している。詳しくは安積（一九七九a、一九七九b）の論文を参照されたい。

(4) このスケールによるこの結果として、「なんといっても最も顕著な結果は国という要素の強さ、すなわち国別の相違である。客観的にみて類似した組織に入っている人々は必ずしも同組織を同じように知覚してはいない」（安積、一九七九b：三四）と結論づけている。この結果は、経営上の国別特徴は、組織構造そのものではなく、組織の運営つまり知覚にもとづく組織構成員の行動に関連していることを示唆していると考えられる。

## II 日本の経営でのコンフリクト

経営について研究している外国人研究者あるいは外国人で日本人によく通じているジャーナリスト、知識人の日本の経営についての論述や印象は、とても興味深いものである。彼らの場合、たとえ比較を意図しなくても、その背後にある自国の経営が念頭にあるのでそれらとの相違で日本の経営の特徴が鋭く指摘しているように思われる（間、一九七二）。

Ouchi (1981) は日本の経営者の話をとりあげて、次のように述べている。

「従業員があからさまに上司と違う意見を言ったり、不満を述べたりすることはめったにない。日本人は一生、一緒に働くわけだから、人間関係に深い溝ができるようなことは絶対やろうとはしない。そこで、型にはまった相互関係ができあがる。もし衝突 (conflict) や拒絶 (refusal) が存在すれば、勤労関係の基本になるべき調和がかきみだされてしまうからである。それでいて意見の違い、衝突、不満を全く抑え込んでしまつては会社は健全たり得ない。そこで例えばシンボリックな役割変更ここではいつもと違ったふるまいが許される——でそのはけ口をつくる。」(Ouchi, 1981: 52-53 邦訳八二-八三)

これらの指摘は、コンフリクトの一つの解決方法を示している。その具体的な解消例を次のようにまた示している。

「例えばゴルフのコンペの意味合いは、上司と部下が同等者としてスコアを競うということにあるのだ。職場から実際に離れることにより、そこで許される行動様式は日常の規範からはるかに離れたものとなる。このとき部下はオフ

イスでは抑えられている質問をし、反対を唱えることもままにでき、上司がこれを共感をもって応えてくれると期待する。同様に、飲み食いする宴会でも部下たちは、やや酔っぱらったふりをして上司に言いたいことを言い、職場では言えない意見を口にすることによって組織は、グループが健全な社会関係を維持できるよう、場を替えていくのである。」(Ouchi, 1981: 53 邦訳八三)

以上の例には、日本の経営のいくつかの特徴をみることができる。コンフリクト(この例では意見の相違、衝突、拒絶)は、シンボリックな役割を変更することによって解消されている。つまり、会社におけるフォーマルな上下関係を同等にすることによって、インフォーマルな社内関係を社外という場を変えることによって、コンフリクトの解消を試みるのである。ここで重要なことは、日本の経営でしばしばいわれている組織成員である従業員、管理者の全人格的なかわりあいと、相互依存の自覚による信頼関係があることである。日本の従業員は、運命共同体としての会社に働くわけであるから、このような全体有機的組織を可能にし、このようなコンフリクトの解決法をとることができる。このようなコンフリクトをいまタイプIとする。

次に Pascale = Athos (1981) は、ユナイテッド航空の地

域マネージャーKemper氏の例を日本的なものとして示している。例は黒人機内清掃員が四人、白人の監督がいちばんいやな仕事をいつも押しつけるということを訴え、改善を申し入れてきたということである。この時のKemper氏のコンフリクト対処が非常に日本的であったわけである。概してアメリカの経営においては、決断が早く、すぐ行動を起こし、特定のいくつかの状態を絶滅すべきであるとみなされるが、Kemper氏は、「適当にあしらっておく」という方法をとったのである。つまり次のようにしたのであった。コンフリクトの一方の当事者である黒人清掃員に対して言い分は、すっかり聴いてやるかわりに、関係者全員それぞれの立場を知る必要があるの、話しを持ちまわるからそのつもりでいてほしい、と言ったのである。この処置の裏には、トラブルの起きている組織のなかの各階層に「問題を浸透させる」時間がほしかったのであり、そうすれば、誰がよいか悪いかは別にして、組織全体が問題点を学びとり是正するチャンスができるからであった。それと同時にKemper氏がしたことは、問題が立ち消えにならないように気を配り、会社の誠意を清掃員たちが信じていられるようにし、組織が動き出すまで彼らの不満が爆発しないように「生殺し」にしておいたのである。自分の権限が侵されないように気を配りながら、彼らの話を聞いてやる場合を与え、解決がある程度約束をしてや

ること、これがKemper氏の「適当にあしらう」ことであつたわけである(Pascale = Athos, 1981: 88—89 邦訳一一四—一一五)。実際には次のようにまとめられる。黒人の機内清掃員たちは事態をただちに善処するようKemper氏に要求し、おもしろいことに、いくつかの明白な解決策があるにもかかわらず彼はどれもとらず、成り行きはともかくも、話し合いの場がもたれるシステムを設け実行した。その結果、機内清掃員たちと監督との間で和解が成立し、現場段階で問題の解決がみられたのであった。この方法、つまり「適当にあしらう」「問題を浸透させる」、そして「生殺しにしておく」ということは、なんと日本的であることか。これらの一連の問題の処理方法は、新しい状況(新しい考え方)に適応し、当事者間の相互理解を得るための時間、すなわち「受容のための時間」をとるということである。「受容のための時間」は、日本の組織内では対立(conflict)の緩和剤としてきわめて有効なのである(3) (Pascale = Athos, 1981: 43 邦訳五六)。西欧の人間にとって、あいまいさ、不確かさ、不完全さといったものは、即座に解決しなければならないものであり、あいまいな状況をそのまま受け入れることはまさにしばしば日本の特質として指摘を受けることである。

ここでの「問題を浸透させる」は、日本企業においてよくおこなわれる会議、集団活動といったことで常に訓練されて

いることである。日本人的意識によれば、意見の相違<sup>(2)</sup>(*conflict*)は敵対関係とか鋭い論争によって解決されるべきではなく、より多くの情報を集めることによって自然に落ち着くところに落ち着くのである(Vogel, 1979: 51 邦訳七七)。この型のコンフリクト解決をタイプⅡとする。

また日本人は会議において独特のやり方をしているということが指摘されている(Gibney, 1979: 192-197 邦訳一五一一二二)。人々は自分の考えを展開させ、異なった意見を刺激し、その過程で対立意見を解消させる工夫をもっている。それでも重大な違いが残れば、陰で解消させ、最終決定が行なわれるときにはだれもが決定の方向を知り、それまでに各員の気持とムードをそれに合せておくようにするのである。

陰で解決するのは一般にいう「根まわし」であり、特に日本に限ったことではないが<sup>(3)</sup>、特に組織内でひんぱんにかつじょうずに活用されているということを否定はできない。日本においては、自分の意見が押し切られたとしても、集団に対する貢献があると自負しているし、もっと重要なことは、いったん決定されれば、日本人は集団とともに心よく行動する、これが忠誠心である(Gibney 1975)。

日本人は集団への帰属と「和」の精神によって、このような行動が各自に期待されるのである。コンフリクト解消の一

つに、撤回という方法がある。これはどちらか一方の意見を取りさげように説得する、あるいは自主的に意見を相手に譲ることである。日本においては自分の意見が押し切られ、「和」を維持するために意見を撤回したとしても集団あるいは組織への忠誠心というよりはむしろ、信頼関係によって決定後の行動に進んで参加するということがしばしばみられる。これは岩田(一九七八)のいう集団志向という心理特性を示しており、日本の経営における集団主義的行動の典型である。これらのタイプのコンフリクトを、タイプⅢとしよう。

タイプⅠ・タイプⅢまでのコンフリクトをみてみると、いずれも日本の経営論で指摘されているいくつかの特質をその背後にうかがうことができる。これらについては次章に譲ることにして、いま一つ日本にみるコンフリクトについて注意しなければならぬ指摘がみられる。それは Clark (1977) によるものである。彼は「和」の崩れた時の問題を、次のように示している。

『和を尊び、妥協する』という原則も、時として濫用される。和とは結局のところ非常に主観的な問題である。したがって、もっと大きな『不調和』を作り出せる側、つまり力を持ち、国民の心情的支持を得ている方がもっと有利な立場に立つ。…(中略)… 紛争の当事者同士が相手を嫌



い、両者同席している限り「和」が得られないというような場合は、どうするか、ここにおいて日本の方式は完全に崩壊する。東京大学地震研究所では、一九七〇年に、所員が所長とともに仕事をすることができない、と主張した。その後三年間、大学側が折れて所長を海外に出張させるまで、研究所は完全に機能を停止してしまったのである。いったん争いが爆発すると、日本にはこれを抑えるメカニズムが存在しないように思われる。理性は消え、問題は感情的となる。政府と勤労との果てることなき争いはその一例である(傍点、筆者)。(Clark, 1977: 74③)

このようなことは、時々企業内にもみられることである。あるチーム内でチームリーダーたる上司と部下達との泥沼のようなコンフリクトは、直属の上司をこえて、さらに上への直訴となったり、部下の退職、また上司の更送となったりする。このコンフリクト解消メカニズムの作用の有無は非常に興味深い指摘である。コンフリクトタイプⅠからタイプⅢまでの解消方法は、いずれもこの解消メカニズムが働いてよい結果へと導かれるというものに対して、いったんこの解消メカニズムが働かなくなった時は、果てしない妥協の繰り返しか、いっきに破局へとつながるということである。このコンフリクト解消メカニズムの働く場合のコンフリクトのタイ

プをタイプA、働かない場合をタイプBのコンフリクトとして区別することにする。

注(1) 松下電器での摩擦の処理として、製品グループの責任者の鋭い洞察も次のように引用している。すなわち、「二つの事業部が同じ製品を作ろうとせり合っている時、私はよくひっぱり出されるんです。両方の意見を聞いてみると、ふつうどちらかに分があるものです。私たちは全員で、机に集まり、事実をつつき出し、自然の道理に従います。会議の途中には『受容のための時間』をもうけています。つまり、人間というのは新しい考え方に適応するためにある程度の時間が必要だからです。私たちは自分の意見は強く主張するが、他の人たちがそれぞれのやり方でその意見に同意できるのを待つよう、いつも心がけています。」(Pascalle II Athos, 1981: 48 邦訳五五—五六)

- (2) 意見の対立はコンフリクトの概念に含まれると考えられる。これについては高橋(一九八〇)の論文を参照のこと。
- (3) 「根まわし」という方法は、特に国連の会議などにおいて各国の代表もよくつかう方法であり、加護野他(一九八一)の国際比較のインディケーターをみても、「根まわし」の日米両国の利用がうかがえる。
- (4) 本来は原書にあたるべきであるが、都合上やむをえず邦訳のみによっている。したがって、ページ数については邦訳のページを示す。

### Ⅲ コンフリクト処理の特質と日本的経営

#### 1 コンフリクト解消のメカニズム

明らかに日本的経営においては、コンフリクトへの欧米とは異なるアプローチがなされていると考えられる。Clark

表Ⅲ-1 コンフリクト解消メカニズム

		コンフリクト解消の メカニズム	例
コンフリクトの タイプ	タイプ A	有	タイプⅠ—タイプⅢ
	タイプ B	1 もともと無し	動労・国労と政府の関係
		2 ある時点・状況で崩壊	東京大学地震研究所におけるコンフリクト

(1977) によるコンフリクト解消メカニズムの有無は、しばしば指摘されていることではあるが、そのことは日本人が感情に左右される特質をもっていることと対人関係志向的であることと無関係ではあるまい。この「コンフリクト解消のメカニズム」は、一定の共通したフィールド内で適用されると考えられる。この場というものは「ウチ」と「ソト」の概念によって規定できよう(間、一九七二・二九—三三・岩田、一九七七・六〇—六五)。特定集団あるいは組織に対するこの「ウチ」と「ソト」による区別は、たいへん相対的な

ものであり、同一組織内においても自分の属する部門がチウであり、他の部門はソトとなる。このような仕分は、その場の状況によって意識するとしなやかかわらず常に行動の基準となる。したがって個人はその場の状況において、「ウチ」と「ソト」を使い分けることになる。このウチという意識にささえられた集団は、ソトへの対立感と対をなしてウチに対しては強い一体感をもたらす。ここにおいて「和」の精神が特に作用する。ただ「和」は特定の集団内においてのみ強調されるのではなく、集団を一単位とすれば、他の一単位としての集団との調和、そして組織全体との調和といった常に外部との関係でもえられることが重要であろう。

潜在的に相入れない利害関係にみられるコンフリクトの場合(タイプB-1)、対立当事者間においては、ソトの意識のみが作用しあい、「和」の精神は最少限度にしか働かないと考えられる。したがって、そこにはコンフリクトの解消メカニズムは存在不可能となる。また、集団内において「ウチ」という一体感が崩壊し、感情的にこじれ、利害関係が顕著になった場合(タイプB-2)も、同様のことが発生する。前者は最初から解消メカニズムが存在しない状況であり、後者においては、当初存在した「和」の関係がなくなり解消メカニズムが崩壊した場合である。

## 2 日本の経営におけるコンフリクトの

## 処理とコンフリクト・マネジメント

タイプⅠのコンフリクトにみられるシンボリックな役割の変更は、コンフリクト・マネジメントの概念フレームワークで考えると、コンフリクト抑止という戦略行使であり、この場合のコンフリクトは、コンフリクト・プロセスにおいて顕在化していないコンフリクトに該当する。コンフリクト・マネジメントにおいては、コンフリクトの活用が最重点とされる。タイプⅠのコンフリクト状況は、上司、同僚への不満、あるいはフォーマルな席で十分に言うことのできない対立意見を、自由に発散させられる場である。この時に、コンフリクト・マネジメントの管理的介入によって、不満の解消や対立意見の調整がなされる。これが職場にフィードバックされることによって、新たに状況が創り出される。仕事に照らして、もっともであると思われる意見が職場でとりあげられ、また一方で、職場に潜在的に蓄積されていた緊張は取り除かれることとなる。

タイプⅡの問題を浸透させ、落ち着くところに落ち着かせるというやり方は、集団主義的意思決定の方法と共通している。集団的意思決定のプロセスは、(1)意思決定によって影響を受ける人々が、当該の決定事項の内容を協議することによって相互理解と問題への理解を深め、(2)多数の人々の参加に

表Ⅲ-2 コンフリクトへの介入戦略（解消と抑制）

		解 消 方 法	コンフリクトの形態	背 景
コンフリクトのタイプ	タイプⅠ	シンボリックな役割の変更	個人間コンフリクト (潜在的あるいは知覚・感知されないコンフリクト)	組織成員の全人格的なかわり
	タイプⅡ	適当にあしらう 問題を浸透させる 受容のための時間	集団間コンフリクト 個人間コンフリクト (顕在化したコンフリクト)	あいまいさの活用、 落ち着くところに 落ち着かせるという 行動志向、情報の 収集
	タイプⅢ	徹回、強権（強制） 根まわし	集団間コンフリクト 個人間コンフリクト (顕在化したコンフリクト)	信頼関係 「和」の精神

よって決定の質が高められ、(3)方針が固まりつつある段階あるいは意見が出尽した段階にいたってリーダーが最終的決定を行ったり、自然と最良の決定が行なわれる(稲垣、一九八二)ということである。

タイプⅡのコンフリクトにおいても、同様の手続が行なわれる。すなわち、それは当該のコンフリクト解消のために、関係者の意見を求め、関係者相互の理解と問題を明確にし、コンセンサスを求めるということである。このコンフリクト解消の「受容のための時間」こそが重要であって、どんなに確実さがあり、即効性があり、明確で合理的な処方箋も、時間と漠然さが作り出すあいまいさにはかなわないのである(Pascal & Athos, 1981: 90 邦訳一七)。これは、あいまいさなどの状況をそのままに受け入れようとする日本人の特質に根ざしたものである。

また、タイプⅢのコンフリクトもタイプⅡのコンフリクトと同様に、集団的意思決定と関連しており、意思決定の過程に生ずる意見の対立というコンフリクトが、この型のコンフリクトである。日本の企業は会議による意思決定の過程で異なった見解を交換し、心の交わりを達成する。決定までに時間是要するが、決定された事項は真のコンセンサスを意味している。ここで示される忠誠心すなわち信頼関係が、特に重要視される必要がある。

### 3 日本のコンフリクト・マネジメントを ささえる日本的経営

タイプⅠ・タイプⅢのコンフリクトは、いずれも日本的経営という独特のシステムと切り離して考察することはできない。コンフリクトの処理そのものが日本的経営の特徴をもっているのである。ある集団、組織への所属を意味する「ウチ」と「ソト」の概念は、人々の行動基準となり、ウチにおいて「和」の原則が強く作用する。「和」は所属集団、組織への一体感を強め、集団主義によって特徴づけられる日本型組織は高い能率と有効性を発揮する。意思決定の過程で異なる意見を求め、十分な検討を重ね、最終的に最良であると考えられる決定を行うことは、組織をコンフリクト・モデルと考え、コンフリクト・マネジメントを内包しているのである。このコンフリクト・マネジメントを達成するための、「和」の強調と信頼関係の構築が、日本的経営のエッセンスであると言えよう。

欧米においては、コンフリクトが生ずると、それを解消するための「場」がそこで初めて形成される。他方、日本においては、集団主義的活動によって常にコンフリクト解消のための土壌作りが行われ、その中にコンフリクト解消のメカニズムがそなわっている。これが日本型経営組織をして、有機的組織であるといわしめるゆえであろう。したがって、コン

フリクトは、日々の組織活動の中で常に解消あるいは刺激される対象であり、いったんコンフリクトが発生すれば、迅速に処理されるのである。このために、日本的経営システム全体がここで考察されなければならないのである。

単に集団主義的行動というのは、特に日本において限ったことではない。ただ集団主義的行動が組織活動の中に組み込まれ、それが組織の業績に強く結びついていることである<sup>(2)</sup>。環境に適応していくためには、敏速な対応が必要であり、いちいち特定の問題に対して、あらためてコンセンサスを求める行動手続をしていたのでは、間にあわない、したがって、敏速な対応をとるべき手段が講じられていなければならない。日本は人間志向的で、アメリカは役割志向的であるといわれる。しかし、日本の経営、アメリカ的経営はともに役割が十分考慮されている。ただ、前者は対人間関係志向的であり、後者は職務志向的であることに相違がみられよう。

役割は期待の総和であるから、仕事遂行上、相互依存関係にある組織成員の共通した役割認知・知覚がなければ、スムーズな活動は望めない。「和」の精神や社内訓練、社訓といった社風づくりという活動が、その対策であろう。社風という組織文化の創造は、共通の価値認識を行わしめるためのものであり、終身雇用制、新入社員の一括採用といった経営制度と関連している<sup>(3)</sup>のである。このように、役割というもの

をうまく職場の中で対処している組織が日本的経営組織であり、コンフリクトという側面をとってみても、組織全体を考え、その相互依存的諸活動を通して論じることが必要となっているのである。

注(1) ここでいう最良の決定とは、当該の問題のみについて一番よいというだけではなく、この決定によって影響を受けるすべてを考慮に入れてのものである。

(2) 津田(一九八一・a・三五五)は「考える集団」という概念によって、単なる集団主義と区別している。

(3) 経営制度は学歴主義やその他の社会制度に深くかかわっている。それについては岩田(一九八一・a)の指摘が興味深い。

## 結び

これまで議論してきたように、日本の経営において、コンフリクトは独特の処理をされている。日本の経営の特質として指摘されている集団志向性による集団主義と状況への即応性(岩田、一九七八・一九八〇)、組織への全人格的なかわりあいによる運命共同体の形成、「和」の強調と信頼関係の構築といったものが、コンフリクトの処理においても十分作用しているのである。

それは、単にコンフリクトの解消行動といった限定された範囲で議論されるべきではなく、トータルシステムとしての経営組織の全体的なフレームワークにしたがって、すなわち

コンフリクト・マネジメントの立場から考察される必要がある。(1)潜在的コンフリクトの場合、コンフリクトの抑制、防止メカニズム(ここでは「コンフリクト解消のメカニズム」と呼んでいる)が働き、職場や組織の調和がみだれないようにする作用が作動し、常に「和」を求めていること、また(2)会議におけるような意見対立を促がすコンフリクトの特徴や、コンフリクトが顕在化したときのあいまいさの活用や受容のための時間をもうけることによる土壌作りをすること、(3)どちらもコンフリクトを状況が發展するような革新と結びつけて活用していること。以上のようなコンフリクト・マネジメントが日本の経営において、うまく行われていることを指摘しておきたい。

本稿では日本の経営における組織内のコンフリクトに、日本人の行動特性を考慮しつつ焦点をあててきた。日本の経営といっても、「日本株式会社」論といった政府と産業界の密接な関係を扱った日本の経営論、あるいは日本企業の企業戦略といったマクロ的な企業行動に焦点をあてた視点も議論されている。このマクロ的視点にたてば、組織間コンフリクト(本稿ではタイプB-1のコンフリクト)の側面が考察できよう。これらの問題については、今後の課題とする。

参考文献

Abegglen, James G. 1958 *The Japanese Factory: Aspects*

*of its Social Organization*, Glencoe, Ill.: Free Press.

『日本の経営』ダイヤモンド社、一九五八年)

安積仰也 一九七九a 「日本の組織構造」『組織科学』

二二四：二二二

安積仰也 一九七九b 「組織構造の比較—イギリス・日

本・スウェーデン」『組織科学』二二四：二六—二六

Benedict, Ruth. 1946 *The Chrysanthemum and the Sword*,

Boston: Houghton Mifflin Co., (長谷川松治訳、『定訳

・菊と刀—日本文化の型—』社会思想社 一九六七年)

Bonjean, C. M. and M. D. Grimes 1970 "Bureaucracy

and Alienation: A Dimensional Approach," *Social*

*Forces*, 48, March: 365-373

Cameron, Kim S. and David A. Whetten 1981 "Percep-

tions of Organizational effectiveness over Organiza-

tional Life Cycles," *Administrative Science Quarterly*

26-4: 525-544.

Clark, Gregory 1977 *The Japanese Tribe: Origins of*

*a Nation's Uniqueness* (村松増美訳『日本人ユニーク

さの源泉』サイマル出版会)

Crozier, Michel 1963 *Le Phénomène Bureaucratique*,

Paris: Sevil.

Drucker, Peter F. 1971 "What we can learn from

- Japanese management," *Harvard Business Review*, March-April: 110-122.
- Gibney, Frank 1975 *Japan The Fragile Superpower*, revised edition, New York: W. W. Norton & Company. (大前正臣訳『新版人は城、人は石垣』サイマル出版会一九七九年)
- Hall, Richard H. 1961 *An Empirical Study of Bureaucratic Dimensions and Their Relation to Other Organizational Characteristics*, unpublished Ph. D. dissertation, Columbus: Ohio State University.
- 間 宏 一九七一『日本の経営—集団主義の功罪』日本新書、日本経済新聞社
- J・ビルシュマイヤー・由井常彦 一九七七『日本の経営発展—近代化と企業経営』東洋経済新報社
- 稲垣保弘 一九八二「日本の経営システムの特徴—日本的経営研究の枠組設定と基礎的考察—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』一三(印刷中)
- 岩尾裕純 一九八〇「日本の経営の研究方法について」『中央大学企業研究年報』一:一一—一九
- 岩田龍子 一九七七『日本の経営の編成原理』文真堂
- 岩田龍子 一九七八『現代日本の経営風土その基盤と変化の動態を探る』日本経済新聞社
- 岩田龍子 一九八〇『日本的センスの経営学、実感からの出発』東経選書、東洋経済新報社
- 岩田龍子 一九八一 a 『学歴主義の発展構造』日本評論社
- 岩田龍子 一九八一 b 「日本の経営をめぐる特殊論と普遍論」『経済評論』七月号、日本評論社 三四—四七頁
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 一九八一「日米企業の戦略と組織」『組織科学』一五—二:一一—三四
- Lincoln, James R., Mitsuyo Hanada, and Jon Olson 1981 "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese Owned Firms", *Administrative Science Quarterly*, 26-1: 93-115.
- 萬成 博 一九七九「組織の国際比較の新展開」『組織科学』一三—四:六一—四
- Marsh, Robert M. and Hiroshi Mannari 1981 "Technology and Size as Determinates of Organizational Structure of Japanese Factories," *Administrative Science Quarterly*, 26-1: 33-57.
- 三戸 公 一九七九「日本の経営の特性をいかに把握するか」『組織科学』一二—四:一一—二〇

中川敬一郎 一九八一 『比較経営官史序説』東京大学出版部

岡本康雄 一九七九 「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(下)」、『組織科学』、二二—二五—六四

Ouchi, William 1981 *Theory Z*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSニニー出版一九八一年)

Pascale, Richard T. and Anthony G. Athos 1981 *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York; Simon and Schuster, (深田裕介訳『ジャパニーズ・マネジメント—日本の経営に学ぶ』講談社一九八一年)

Pettigrew, Andrew M. 1979 "On Styding Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24-4: 570-581.

Sell, Mary Van, Arthur P. Brief and Randall S. Schuler 1981 "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," *Human Relations*, 34-1: 43-71.

高橋正泰 一九八〇 「組織コンフリクトに関する一考察—コンフリクト・マネジメントへの研究動向を中心とし

て—」『明治大学経営論集』二八—二九七—二二三

土屋守章 一九七八 『日本の経営の神話』日本経済新聞社

津田真澄 一九七七 『日本の経営の論理』中央経済社

津田真澄 一九八〇 『日本の経営の台座』中央経済社

津田真澄 一九八一 a 『現代経営と共同生活体—日本の経営の理論のために—』同文館

津田真澄 一九八一 b 『日本の経営論の基礎視角』『経済評論』七月号、日本評論社 二二—二三

梅沢 正 一九八一 「日本の経営と社会学」『経済評論』七月号、日本評論社 六〇—七一

Vogel, Ezra F. 1979 *Japan as Number One: Lessons for America*, Cambridge, MA.; Harvard University Press. (広中和歌子・木本彰子訳『ジャパン・アズ・ナンバーワン—アメリカへの教訓』TBSブリタニカ 一九七九年)